الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الملتقى العلمي الوطني حول

استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

محور المداخلـــة

استراتيجيات قياس وتقييم أداء الموارد البشرية

المداخلة تحت عنوان

العملية التدريبية و دورها في رفع الأداء

أ.بوريش لحسن أستاذ مساعد جامعة سعيدة

أ. مناد علي أستاذ مساعد جامعة تلمسان

أ. شيهانـــي سهـــام أستاذة مساعدة جامعة البليدة

أيام 11/10 نوفمبر 2009

الملخص:

لعل من السمات الأساسية للعملية التدريبية في أي مجتمع من المجتمعات أن تكون سياسة وإستراتيجية التدريب فيه نابعة أساسا من الاحتياجات الفعلية لتلك المجتمعات، بحيث تسهم إستراتيجية التدريب المطبقة في تحقيق الآمال والطموحات المتوقعة.

حيث يعتبر التدريب وسيلة هامة من وسائل مساعدة الأفراد وتمكينهم من ملاحقة التغيير، والتكيف معه، واستمرار الأفراد والمنظمات عند مستوى التحولات الهامة التي تضفي على عالم اليوم أهم سماته وخصائصه، فهو محاولة لتنمية القوة البشرية للاستفادة منها بأسلوب أفضل في عملية الإنتاج والتنمية فلا يوجد تقدم أو تنمية دون توافر القوى العاملة المدربة ولن تتوافر تلك القوى العاملة المدربة ما لم يكن هناك تدريب متطور ومستمر لصقل المهارات وخلق القدرات ورفع الأداء وتنمية الناتج، وذلك برفع قدرات العاملين لأداء أعمال أكثر تطورا وتعقيدا.

و عليه و من خلال هذه الورقة سنتناول تحديد دقيق لمفهوم التدريب و أهميته بالنسبة للمنظمة و العاملين فيها، تحديد الاحتياجات التدريبية و أهم الطرق المستعملة في تحليلها، و كذلك طرق قياس فاعلية البرامج التدريبية و تقييمها، بالإضافة إلى إبراز أهمية تقييم الأداء في الكشف عن مواطن الضعف و القدرة للعاملين، مع توضيح العلاقة بين التدريب و أداء العاملين.

المقدمة:

أن موضوع التدريب هو من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتماما كبيراً حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنظمة. فالتدريب يعتبر أحد الدعائم الأساسية والمهمة لتنمية الاقتصاد الوطني ، ويحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين أساليب العمل وتطوير أنماطهم السلوكية في إدارتهم لأعمالهم وللتدريب أهمية كبيرة في بناء قوة بشرية ذات أداء فعال ، كما أن التدريب يمكن المنظمات من تطوير العاملين على مهارات وأعمال للاستفادة منها في سد أي عجز سواء كان كمي أو كيفي،ولا مجال للشك بان الإدارة الناجحة هي التي تهتم بوضع الوسائل والطرق الجيدة في عملية التدريب وإعداد برامج تدريبية مخططة ومصممة بشكل علمي .

1. مفهوم التدريب:

يعتبر التدريب من أكثر الوظائف المهمة لإدارة الأفراد في مختلف أنواع المنظمات الكبيرة منها والصغيرة وفي جميع أنشطتها،وذلك لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

تتعدد مفاهيم التدريب باختلاف رؤية الباحثين ، فهناك من يرى التدريب على أنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى ارتفاع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتزويده بالمعلومات في حين يراه الآخرون أنه عملية إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان ، والتدريب يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات أو معارف ومهارات العاملين بالمنظمات على مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فاعلية أدائهم. وفي هذا السياق يعرف التدريب بأنه مجموعة النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.[1]

و قد عرّف بعض الكتاب التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها.

ويعّرف كاتبآخر التدريب بأنه إجراء منظم من شأنه يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد.[2]

كما يعرف التدريب بأنه " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها ، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بنّاء مما قد ينعكس علي تحسين الأداء في المنظمة."[3]

هناك تعريف آخر قريب من هذا التعريف تقدمه الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية. يقول :

" التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات الموارد البشرية في التنظيمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية أي المعارف والمهارات والاتجاهات ، من خلال التعلّم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية."[4]

كما يعرف التدريب بأنه مجموعة الأنشطة والبرامج التي تقدمها المنظمات لمعاونة العاملين على كسب الفاعلية وتطوير أدائهم والارتقاء بمستواهم الوظيفي عن طريق تنمية المهارات والمعارف والاتجاهات والعادات المناسبة لديهم بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

والتدريب هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهارته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية كدوره في المجتمع.[5]

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن التدريب يعتبر جزء من عملية التخطيط للقوى العاملة، كما أنه يرتبط بعملية التعليم المستمر للعاملين حتى لا يتوقف النمو المهني للعاملين وأنه، جهد منظم يقوم على التخطيط، وهو تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية، حيث يمثل عنصرا رئيسيا وأداة حاكمة في التنمية البشرية، وزيادة الإنتاجية، ولا يمكن تحقيق الفعالية وتحسين مستوى الأداء إلا عن طريق تزويد العاملين بالمهارات والاتجاهات الضرورية. وهذا مما يجعل التأكيد على وضع برامج التدريب في كافة المستويات الإدارية وفي كافة المجالات على رأس أولويات برامج وخطط التنمية والعمل الوطني.

حيث يعمل التدريب في خمسة مجالات و هي:[6]

1 – الهدف : يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون موضوعيا وواقعيا وقابلا للتطبيق.

2 – الاستمرارية : يتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد. ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتمشى مع متطلبات التطوير الوظيفي للفرد.

3 – الشمول: حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.

4 – التدرج: يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة. وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.

5 – مواكبة التطور: حتى يكون التدريب مصدرا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

6 – الواقعية : وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

2. أهمية التدريب و أهدافه:

يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق ، والعمل باتفاقيات الجات تحت مظلة منظمة التجارة العالمية ، والمشاركة الأوروبية العربية الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية. وتعددت الاستراتيجيات التنافسية للشركات فشملت التنافس بالجودة وبالتكلفة الأقل والسعر التنافسي. ومع التقدم التكنولوجي المتسارع ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة.

تعد عملية التدريب ذات أهمية لتكوين شخصية الفرد وفرصة لصقل قدراته ومهارته التي تمكنه من بلوغ أهدافه. لذلك تعطى المنظمات في العصر الحديث أهمية خاصة لتدريب العاملين لما له من أثر فعال على زيادة مستوى الأداء.

فقد أصبح التدريب أكثر أهمية خصوصا بعد الانفجار المعرفي وظهور مفهوم العولمة وثورة الاتصالات والاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة. من خلال تطوير مهارات العاملين لمواكبة التطور التقني الذي طرأ على أساليب العمل من جرأ هذه التحديات.

تعتبر عملية التدريب وضع كل فرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته وخبراته ومؤهلاته ويحقق رضاه النفسي. هذا ولا يفهم من ذلك أن عملية التدريب تقتصر فقط على الأفراد الجدد الذين تم توظيفهم ، وإنما هي عملية توعية مخططة ومستمرة تشرف على تهيئتها ومتابعتها إدارة الموارد البشرية ، لما لهذه العملية من أهمية في زيادة المقدرة على الأداء وبعث الشعور بالرغبة فيه وبروح عالية.[7]

فالتدريب له أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة يكتسب العامل قدرات ومهارات جديدة تنعكس بالتأكيد على إنتاجيته وتخدم منشآته ومجتمعه معا فضلا عن ما يدره من زيادة في الدخل يحقق له مستوى معيشة أفضل وبالتالي مستوى اجتماعي أرقى وأفضل له ولأسرته. الأمر الذي يؤكد على مدى انعكاس التدريب بطريقة مباشرة على تطوير وتحديث المجتمع وتقدمه، فقد أكدت العديد من الدراسات على أن العائد المادي المتوقع من التدريب يقدر بثلاث أمثال العائد من الاستثمارات المالية في مختلف الأنشطة.[8]

أما عن أهداف التدريب فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:[9]

1 – يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.

2 – تنمية معرفة أفراد التنظيم بالتطور التاريخي للمنظمة وسياساتها وأهدافها ونظم وإجراءات العمل فيها ، وكذلك تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة والقـــدرة على اتخاذ القرارات وتنمية الشعور بالمسؤولية.

3 – يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب تحقيقه.

4 – تخطيط القـــوى العاملة والعمـــل على تنميتها مما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصـــادية والاجتماعية بالمجتمع.

5 – يعمل التدريب على تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة ويمكن أفراد التنظيم من الإمام بالجديد في مجالات عملهم وتزودهم بالخبرات المختلفة.
6 – يخلق التدريب علاقات إيجابية بين المنظمة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد وهذا يولد شعور لدى الفرد بالانتماء إلى المنظمة.

يتضح من خلال هذه الأهداف أن التدريب ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية معينة وهي زيادة مقدرة المتدرب على أداء عمله وتحقيق معدلات أداء أكثر فعالية من تلك المعـــدلات التي كان يحققها قبل.

3. العملية التدريبية و خطواتها:

العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين، ولقد أدركت المؤسسات أن المؤثر والمتأثر بتلك المتغيرات هو العنصر البشري، ذلك المورد الذي يحتاج إلى إعادة النظر في إستراتيجيات وأساليب تأهيله وتدريبه لكي يتوافق مع تلك المتغيرات.

فأصبح التدريب اليوم يركز على مجموعة من الخطوات:

1.3. تحليل الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي في هيكلة التدريب حيث تقوم عليه جميع العمليات التدريبية وتنمية الموارد البشرية وإن أي خلل يحدث يؤثر على الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءة العاملين بها، ويقصد بالاحتياجات التدريبية هو مجموع التحسينات والتغيرات الكمية والنوعية المطلوب أحداثها من مهارات وسلوكيات ومعارف للعاملين وذلك لبلوغ مستويات الأداء المرغوب فيها، أي أن الاحتياجات التدريبية تعني مقدار الاختلاف بين مستوى الأداء الفعلي والحالي.

و تعرف أيضا بوجود اختلاف آني أو مستقبلي بين وضعية قائمة ووضعية مرغوب فيها بالنسبة لأداء فرد معين أو أفراد معينين يعملون بالمنظمة في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات[10]

وهناك عدة مداخل لتحديد الاحتياجات التدريبية نذكر منها ما يلي: [11]

1.1.3.تحليل التنظيم:

بموجب هذا المدخل تجرى دراسة تحليلية للتنظيم القائم في المنظمة بشكل إجمالي حيث تتم دراسة أهداف المنظمة ومواردها البشرية والمادية وتوزيع هذه الموارد لتحقيق الأهداف وسياسات العمل وغيرها من الجوانب، وتشمل الدراسة كذلك الهيكل التنظيمي والقوى العاملة ، ولكن التركيز في التحليل والدراسة

يكون على الأفراد العاملين، ويهدف من هذا التحليل إلى معرفة الجهة التي تحتاج إلى برنامج تدريب معين ضمن المنظمة وكذلك الأفراد ومعرفة احتياج كل فرد إلى تدريب معين لضمان زيادة مهاراته وأدائه.

2.1.3.تحليل المهام:

في هذا الشأن يهدف التحليل إلى تحديد المهام التي يؤديها المشرف والتأكد من المعرفة والمهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح لتلك المهام، ويركز هذا المدخل في تحليل الاحتياجات على المطلوب منه العمل ولا يرتبط مباشرة بأداء الوظيفة أو عوامل الأداء الأخرى.

3.1.3. تحليل الأعمال:

يتركز هذا المدخل على تحليل العمل الذي يقوم الفرد لتحديد محتواه الحقيقي من حيث واجباته، مسئولياته، صلاحياته، الظروف البيئية التي يؤدي ضمنها،الاتصالات التي يتضمنها،المخاطر التي يحتويها، المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائه، ويهدف هذا المدخل إلى تحديد كل ما يتعلق بالعمل لمعرفة الاحتياجات التدريبية التي تتطلبها عملية أداء هذا العمل بشكل ناجح وكفؤ.

4.1.3.تحليل الأفراد:

ويهدف إلى تحديد المهارة والمعرفة أو أسلوب العمل الذي يجب إتقانه لتأديته على أفضل صورة وينصب التحليل هنا على الأفراد ذاتهم فيتم التركيز على القدرات والدوافع الفردية التي يمتلكها الفرد ومقارنتها مع ما يتطلبه العمل من قدرات ومعارف ومهارات لتحديد الفروقات الموجودة بينهما والعمل على تعزيز ما يمتلكه الفرد وتوسيع قدراته ومهاراته بالشكل الذي يجعله قادر على الوفاء بالتزامات عمله.

5.1.3.المسح الميداني:

يتركز هذا المدخل على تحديد عينة تمثل كافة الأفراد في المنظمة لمعرفة احتياجاتهم من التدريب ، غير أن نتائج هذا المسح لا تعتبر دقيقة باعتبارات احتمال وجود أعداد من العينة ليسو بحاجة إلى تدريب بينما الفئات الأخرى المحتاجة لهذا التدريب لم تكن من ضمن العينة.

2.3. إعداد وتصميم البرامج التدريبية:

تصميم برامج التدريب يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحـــديد الأدوات والوسائل التدريبيـــة المختلفة. وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد التغطية المالية لبرامج التدريب.

ولضمان نجاح وفاعلية التدريب يجب أن تتبع الخطوات الآتية عند تصميم البرنامج التدريبي : [12]

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها.
- وضع الموضوعات والمحتوى التدريبي.
- اختيار أسلوب التدريب.
- اختيار المدربين.
- تحديد مكان وإقامة برنامج التدريب.
- تحديد فترة برنامج التدريب.
- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

3.3. تنفيذ البرامج التدريبية.

مرحلة تنفيذ برنامج التدريب تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج وتحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة. وبالطبع يعتمد تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح على عدة عوامل مثل قدرة المشرف أو المنسق والمدربين ، والظروف المادية التي تحيط بالبرنامج.

4.3. تقييم البرامج التدريبية:

يمثل تقييم البرامج التدريبية أحد المجالات الهامة لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب وتحتوي عملية التقييم أساساً على تحديد المقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التقييم وتصميم لإستراتيجية التقييم وهذان العنصران يكونان معاً خطة تقييم نشاط أو برنامج التدريب.

وتقييم البرامج التدريبية هو الإجراءات التي تقاس بها كفاية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما وتقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغير التي نجح التدريب في أحداثه فيهم وكذلك تقاس بها أيضاً كفاية المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي.

4. أداء العامل و تقييمه:

يعرف أداء العامل بأنه هو إنجاز الفرد لأعمال وفقا لما ينبغي له أن يؤديها في ظل التكاليف والجهود الموضوعة لها مسبقاً، و هو أيضا هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ، بحيث يمكن للفرد أن يشبع متطلبات هذه الوظيفة.

و يحدد هذا الأداء ثلاث عوامل رئيسية:

– الجهد المبذول: ويعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل وتحفيزه لأداء عمله وذلك لوجود علاقة بين الجهد المبذول وتحفيز الفرد لأداء عمله.

– القدرات والخصائص الفردية: وهي تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.

– إدراك الفرد لدوره الوظيفي:وهي تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وكيفية أدائها وتفاعل هذه العوامل مع بعضها لتحديد أدائه، وبالتالي يكون مضمون أداء الفرد هو مصلحة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته المتمثلة في خصائص الفرد وقدراته وإدراكه لمكونات عمله.

وهذا يجعلنا نضع المعادلة التالية:

الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك

وخلاصة هذا أن سلوك الأداء الذي يمارسه الفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته مع قدرته ومع إدراكه، كما لا ننسى أن كفاءة محددات الأداء التي تحدد من خلال صفات الفرد و التي تتمثل في القدرة على العمل والتي تتضمن المهارات والمعلومات والخبرة التي يتطلبها أداء العمل وكذلك الرغبة التي تتمثل بالدوافع والاقتناع والحوافز نحو العمل و أيضا محدد خصائص العمل و المنظمة.

1.4. تقييم أداء العامل:

تتمثل عملية تقييم الأداء بقياس وتقدير مستوى الأداء للأفراد داخل المنظمات بشكل عام.
حيث تهدف إدارة قوة العمل في أغلب المنظمات إلى تحديد نوعية وكمية الأداء للعاملين في محاولة منها لتقدير قدرة وقابلية الأفراد للتوسع في أداء أنشطتها مستقبلا. فضلاً عن تحديد مواطن الضعف والقدرة بهدف إعادة برنامج تدريبية تنهض بمستوى الأداء[13].

يقصد بتقييم الأداء:

أن تقاس أعمال العامل من زاويتين رئيسيتين هما:

أ– مدى أدائهم للوظائف المسندة إليه، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم .

ب- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

كما يقصد بتقييم الأداء يقصد بتقييم أداء العامل دراسة وتحليل أداء العامل لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم وكفاءتهم في القيام بأعمالهم[14]

2.4. طرق تقييم أداء العامل:

توجد عدة طرق لتقييم الأداء(أداء العامل) ويمكن تقسيمها كما وردت في الكتب الإدارية إلى قسمين رئيسين هما:-

1 -الطرق التقليدية.
2 -الطرق الحديثة.

أولاً: الطرق التقليدية:-

وتشتمل على ثلاثة أنواع من الطرق وهي:-

1- طريقة الميزان أو الدرجات:-

وفي هذه الطريقة يزود المشرف الذي يقوم بتقييم العاملين بنموذج مطبوع لكل فرد يقيمه، ويحتوى النموذج على عدد من الخصائص التي تعطي الفرد تقديراً أو درجة كما موضح بالجدول التالي:[15]

جدول رقم (1) يبين طريقة التقييم بالدرجات[16]

الصفة الدرجة	**صفر**	**5**	**10**	**15**	**20**
جرد العمل	رديئة	أقل من متوسط	متوسطة	جيدة	ممتازة
الحضور في المواعيد	لا يبالي	يتأخر كثيراً	يتأخر أحياناً	منتظم	منتظم دائماً
التعاون مع الزملاء	لا يحب التعاون	يجد صعوبة في التعاون	يحب عمله	مستعدة للتعاون	يحب التعاون دائماً
حب العمل	لا يهتم بعمله	لا يبالي	متوسط	يحب عمله	يجب عمله جداً
سرعة إنجاز العمل	ينتج عدداً قليلاً من الوحدات	لا يكاد ينتج العدد المطلوب	ينتج عدد المطلوب	أسرع من المعتاد	ينتج عددا كثيراً من الوحدات

يقوم المشرف في هذه الطريقة بترتيب الأفراد حسب كفاءة كل منهم فيضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم كفاءة في نهاية القائمة، أي أنه يرتبهم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم ويأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة كالإنتاج والمواظبة والسلوك والتعاون.

2-طريقة القوائم:[17]

ويستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، الذي يقوم بتقييمه ويستحسن أن يستعان بخبرة المشرفين في وضع هذه الجمل أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل إلماماً شاملاً.

3-طريقة الأحداث الحرجة:[18]

تعتبر من الطرق الجيدة وهي تتم من خلال قيام المدير (الرئيس المباشر) بمتابعة أداء مرؤوسه بشكل مستمر وتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية التي يقومون بأدائها، وكذلك تسجيل سلوك كل فرد منهم تجاه الأحداث وهذه المتابعة تمكن الرئيس المباشر من الحصول على معلومات تفصيلية دقيقة عن أداء

الفرد بحيث يتمكن على أساسها من تقييم هذا الأداء بدقة وموضوعية بعيداً عن الحكم الشخصي والتحيز، وحتى يتمكن المدير من تطبيق هذه الطريقة بنجاح فعليه أن يكون مستوعباً بطبيعة عمل كل فرد من مرؤوسيه.

ثانياً- الطرق الحديثة:

1- طريقة الاختيار الإجباري (الإلزامي) :[19]

وفي هذه الطريقة تندرج مجموعات من الجمل تصف نماذج معينة من السلوك أو يسأل المشرف اختيار الجملة التي يرى أنها تنطبق على سلوك الفرد والجملة التي لا يرى أنها تنطبق على سلوك الفرد ويترك باقي الجمل.

ومن هذه الجمل ما يلي:-

أ- يقابل الموظف توقعات الإدارة في زحمة العمل.

ب- ينجز الموظف الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضاً.

ج- لا يستطيع الموظف أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

د- لا يعد الموظف قادراً على اتخاذ القرارات.

وتمثل العبارات (1، 2) الصفات المرغوبة في أداء الموظف بينما تصف العبارتان (3، 4) الصفات غير المرغوبة ، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة فقط تمثل الصفة المراد قياسها وهو في ذلك يختار الجملة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف.

2- طريقة الحدث الجوهري أو (التقرير المكتوب) :[20]

وفي هذه الطريقة يقوم المشرف في نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم بإعداد تقرير يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وانطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء .

كما أن المشرف يقوم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل، ويرصد كافة معلوماته في قائمة خاصة وتقسم هذه القائمة إلى قسمين هما:-

أ. الأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل.

ب. الأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

3- طريقة التقييم على أساس النتائج :[21]

وتتلخص هذه الطريقة في العناصر الرئيسية التالية:

- قيام الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف (النتائج) المطلوبة منها والمدة التي يجب تحقيق النتائج من خلالها.
- يقوم الرئيس المباشر بمساعدة المرؤوس من خلال تقديم النصح والتأكد من ن العمل يسير وفقاً لما هو مخطط له، وتذليل الصعوبات التي تعترضه.
- عند انتهاء المدة المحددة تتم عملية التقييم، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة واقعيته في العمل.

5. العلاقة بين التدريب وأداء العاملين:

لاشك أن هناك علاقة وطيدة بين التدريب وأداء العاملين فالتدريب وسيلة لإكساب العاملين مهارات وقدرات ومعارف جيدة تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب وتزيد من خبرتهم وكفاءتهم في العمل.

كما أن الارتباط العضوي المتكامل بين المناهج التدريبية من ناحية وبين مجالات المعارف والمهارات ذات العلاقة بتطوير عمل المتدربين وأدائهم في العمل يجعل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عاملاً حاسماً في فعالية العملية التدريبية ككل.

ولإيضاح العلاقة بين التدريب وأداء العاملين سنتناول بعض المواضيع التي تبين هذه العلاقة وكما يلي:-

1.5. دورة نظام تقييم الأداء:[22]

وفيما يلي قرارات الأداء الرئيسية التي تتبع في نظام تقييم الأداء وتؤدي إلى اتخاذ قرار بالتدريب:

1 -تحديد الحاجة إلى تحسين الأداء:- من خلال تقييم الأداء يتم تحديد الحاجة إلى تحسين الأداء، وذلك بقياس مستويات الأداء للعاملين وفقاً لمعدلات الأداء المعتمدة وتحديد الفرق ما بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب.
2 -تحدي الأسباب المحتملة للمشكلة أو فرصة الأداء أي تحديد خصائص نقص الأداء لدى العاملين.
3 -توجيه بيئة العمل وقضايا الدافعية لمشكلة أو فرصة الأداء من خلال انسياب المعلومات وطبيعة إجراءات العمل ونظم المكافآت الحالي... الخ.
4 -تصميم وتنفيذ برامج التدريب في ضوء بعض الأسئلة التالية
س/ ما هي أهداف الأداء؟
س/ ما هي المحتويات والمتطلبات السابقة لبرنامج التدريب؟
س/ ما هي الموارد التي ستخصص لتنفيذ البرنامج؟
5 -نقل أثر التدريب إلى واقع العمل الفعلي. وهو أيضاً في ضوء بعض الأسئلة التالية:-

س/ هل تم تحسين أداء الفرد؟

س/ هل نقلت المهارة والمعلومات المكتسبة إلى حيز التطبيق في محيط العمل الفعلي؟

6 -تقييم ناتج برامج التدريب حيث ن التقييم يزودنا بمعلومات عن مستوى الأداء بعد التدريب كما أن استمرار المشاكل أو فرص الأداء الحالية ، أو ظهور مشاكل وتدني المستويات الأداء مرة أخرى سيقودنا مرة ثانية إلى بداية الدورة وهكذا تستمر الدورة مع حياة المنظمة وديمومتها.

ومما تقدم نلاحظ أثر تكامل النظامين نظام الأداء ونظم العملية التدريبية في كيفية تفاعلها حيث لابد أن تكون عملية تقييم الأداء نظمية لكي تحقق تقييم ناجح ودقيق وفاعل حيث يعطي نتائجه والتي يتم تطويرها من خلال نظام التدريب والذي يجب أن تكون عملية نظمية لكي تساهم في رفع مستوى الأداء ونقل أثر التدريب إلى واقع العمل.

إذن هناك تكامل بين النظامين باعتبارهما أحد الأنظمة الفرعية المكونة لنظام إدارة الموارد البشرية.

2.5. تحسين الأداء التنظيمي:[23]

في هذا المدخل تركز الاحتياجات التدريبية على فحص ودراسة مشكلات محددة سواء على مستوى القسم أو الإدارة ، أو حتى المنشأة ككل بهدف العناصر الواجب تطويرها والمتغيرات اللازم أخذها في الاعتبار حتى يمكن الارتقاء بمستوى الفعالية الكلية للمنشأة.

إن الاحتياجات التدريبية بالرغم من أنها تتم بهدف تحسين الأداء الكلي للمنشأة بصفتها الغاية الأخيرة التي يسعى إليها، إلا أن القائمين على تقييم وتنفيذ أساليب الاحتياجات التدريبية عليهم أن يأخذوا في الاعتبار عدد من المؤشرات والمؤثرات المحيطة بعملية الاحتياجات التدريبية كمقدمة طبيعية للعمل الذي سوف يقومون به ، إن الغلاف المبطن لعملية الاحتياجات التدريبية يحكم بالتأكيد على مدى فاعليتها ولا يمكن تجاهله لا شكلاً ولا موضوعاً لاسيما إذا علمنا أن العناصر المكونة لهذا الغلاف بعيدة المدى على مردود نجاح الاحتياجات التدريبية ومن بين هذه العناصر:

- **سياسات الاختيار والتعيين**
- **أساليب وطرق تنظيم العمل**
- **الموارد والمعدات**
- **المكافآت والحوافز.**

إن جميع هذه العناصر ترتبط ارتباطاً واضحاً بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين الأداء

الخاتمة:

ومما تقدم نلاحظ مدى ترابط وتكامل نشاط التدريب مع أداء العاملين ،فمن بين بعض المشكلات التي تواجه المنظمات تدني مستوى أداء العاملين بها، ويرجع ذلك إلى قلة تدريبهم على العمل الذي يقومون به.

ومن هنا تظهر علاقة التدريب بأداء العاملين فكلما زادت البرامج والدورات التدريبية المخصصة للعاملين زادت قدراتهم ومهاراتهم في أداء أعمالهم بالشكل المطلوب ، وبالتالي القضاء على إحدى المشكلات التي تواجه المنظمات ومنشآت الأعمال.

و في الأخير ولكي يؤتي التدريب خاصة بالداخل ثماره المرجوة التي تتمثل في صقل القدرات ، وتنمية المهارات ، وإكساب اتجاهات وظيفية توافقية. نقترح هذه الرؤية المستقبلية في مجال التدريب ضمن الخطوات التالية:

1 – الاهتمام من قبل أجهزة الدولة المسئولة بالمراكز والمؤسسات التدريبية والعمل على دعمها وتطوير أدائها من خلال تزويدها بما تحتاج من الإمكانيات المادية والبشرية وبما يستجد في مجال التطوير الإداري من نظم ومناهج حديثة ، لغرض تطـــويرها وزيادة فاعليتها والرقي بالأداء التدريبي.

2 – تحديد استراتيجية في مجال التدريب ترتكز على تبني المفاهيم والأساليب والمهارات الإدارية الحديثة واستخدام التكنولوجيا المتطورة وشبكة المعلومات الدولية في إدارة وتنفيذ النشاط التدريبي.

3 – تطبيق نظم تدريبية حديثة ومرنة.

4 – عدم القيام بعملية التدريب إلا بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا عمليا ايجابيا وبما يتماشى مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية بطريقة موضوعية هادفة تحقق الغاية المطلوبة.

5 – التأكيد على جانب الممارسة العملية التطبيقية في التدريب وعـــدم الاقتصــــار على الجانب التلقيني النظري الذي يعتمد على الكلمة المنطوقة من قبل المدرب والإصغاء من قبل المتدرب.

6 – تكامل وربط نشاط التدريب مع برامج التعليم المستمر، والتعليم الذاتي.

7 – الاهتمام بالمختبرات والمراكز البحثية والمكتبات وإصداراتها المسموعة والمقروءة ومخرجاتها البحثية ونتـــائج الدراســـات وحلقـــات النقـــاش ودروس وورش العمل وتكنولوجيا المعلومات.

8 – حسن اختيار وترشيح المتدربين وفقا للاحتياجات التدريبية وانتقاء وتأهيل جيد للمدربين.

9 – الاهتمام بتكنولوجيات التعليم و ونشر مفهوم منزلية التعليم.

11 – التقويم المستمر لعملية التدريب وتفعيل دور الأجهزة الرقابية بهدف التأكيد من مهنية المراكز والمؤسسات التدريبية من خلال مراقبتها ومتابعتها.

12 – تشجيع وتنمية جوانب الإبداع والابتكار في المجال الوظيفي لخلق طاقات عمل متميزة واعتبار هذه الطاقات المبدعة هي المحرك الأساس واكتشاف كل ما هو جديد ومفيد.

13 – وضوح الهدف وتحديده لجميع العاملين ووضع معدلات قياسية لمستوى الأداء.

14 – التحليل الدقيق المنظم والعلمي لأداء العامل ومسلكه لمساعدته على السير بعمله نحو الكمال بسمات مميزة وأداء أفضل مما يتيح له فرصة زيادة مهارته وكفايتها.

المراجع:

[1] حسن إبراهيم بلّوط : إدارة المـــوارد البشـــرية " من منظور استراتيجي " – دار النهضة العربية ، بيروت – 2002 ، ص 236.

[2] مصطفى نجيب شاويش : إدارة الأفـــــراد – دار الشروق الاردن ، 1990، ص232-233

[3] عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات .: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.ص103

[4] نفس المرجع، ص 104.

[5] محمود عبد اللطيف موسى : الدافعية للتدريب الإداري " في ضوء التحديات العالمية والمحلية " ،: الدار العالمية للنشر ، القاهرة 2006. ص74

[6] عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب ، : الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة – بيمك – مصر 2005، ص 104.

[7] الصديق منصور بوسنينة و سليمان الفارسي: الموارد البشـــرية " أهميتها، تنظيمها، مسئوليتها،مهامها " : منشورات أكاديمية الدراسات العليا – طرابلس– 2003، ص201.

[8] محمود عبد اللطيف موسى، مرجع سابق، ص 78.

[9] محمد عبد الفتاح ياغي : التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق – : جامعة الملك سعود، السعودية 1986، ص 9-10.

[10] يوسف محمد إندارة، التدريب وأثره على الأداء، الملتقى العربي الثاني حول التدريب المؤسسي الموجه، القاهرة4- 8 ماي 2008، ص 60.

[11] إبراهيم رفاعي، طبيعة تحديد الاحتياجات التدريبية، ملتقىالاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية، شرم الشيخ – جمهورية مصر العربية، 27-31 جانفي 2008

[12] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 238.

[13] جلال محمد النعيمي ، المدخل إلى دراسة العمل، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، ، 1990.ص 196.

[14] صلاح الدين عبدالباقي،عبدالغفار حنفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ص 305.

[15] عبدالرحمن عبدالباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ، 1990، ص 341,

[16] نفس المرجع، ص 341.

[17] نجلة مرتجى، إدارة الموارد البشرية ، "مدخل بيني" ، مكتبة عين شمس، مصر ، ،1990، ص 296.

[18] صالح عودة سعيد، ادارة الافراد دار الكتب الوطنية بنغازي، طرابلس، 2000 ، ص 296

[19] عبدالرحمن عبدالباقي، مرجع سابق، ص 346.

[20] يوسف محمد محمد إندارة، مرجع سابق، ص 68.

[21] صلاح الدين عبد الباقي، عبدالغفار حنفي، مرجع سابق، ص 326-327.

[22] يوسف محمد محمد إندارة، مرجع سابق، ص 73.

[23] عبدالرحمن توفيق، العملية التدريبية ، مركز الخبرات المهنية بيمك ، مصر،1994، ص 109.